

На правах рукописи

**РЫЧИК ВЛАДИСЛАВ ВЛАДИМИРОВИЧ**

**РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ**

Специальность 5.2.6. – Менеджмент (экономические науки)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2026

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»»

**Научный руководитель -** доктор экономических наук, профессор  
**Адаменко Александр Александрович**

**Официальные оппоненты:** **Масюк Наталья Николаевна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Владивостокский государственный университет»

**Рудакова Лидия Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бизнес-информатики и менеджмента, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»

**Ведущая организация -** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «**Казанский национальный исследовательский технологический университет**»

Защита состоится «24» марта 2026 г. в 15:00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.386.07 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А. ауд. 3033.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <https://unecon.ru/nauka/dis-sovety/dissertaczii-predstavlennye-v-spbgeu/> федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Головцова И.Г.

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях постоянных динамических изменений в экономике РФ одним из приоритетных направлений стабилизации процессов функционирования общества является решение отдельных социальных проблем с использованием современных знаний, а также технологий и инструментов управления знаниями.

Социальное развитие общества в условиях ограниченности ресурсов и возникающих «провалов» как рынка, так и государства может быть непосредственно связано с развитием специфических предпринимательских структур, ориентированных одновременно на достижение и экономических и социальных эффектов деятельности и представляющих собой варианты социального предпринимательства. Таким образом, развитие социального предпринимательства будет способствовать решению социальных проблем, которые не попадают в «зону влияния» стандартных некоммерческих организаций и структур. Однако социальное предпринимательство достаточно «широкое» понятие, охватывающее деятельность в различных сферах и секторах экономики, поэтому в реальной практике возникает необходимость более «точечного», концентрированного внимания к определенным проблемам с использованием ресурсов различного вида, в том числе и таких специфических, как знания.

Отметим, что помимо решения социальных проблем развитие современного общества требует решения таких задач управления знаниями как совершенствование гибких навыков, повышение эмоционального и социального интеллекта как персонала отдельных организаций, так и общества в целом.

Для исследования возможности использования ресурсов управления знаниями нами использована общетеоретическая концепция экономики знаний и ее практическая составляющая, представленная более «узко» направленной концепцией управления знаниями, которая включает практический инструментарий теоретической концепции.

Под экономикой знаний нами понимается область исследования, выделяющая знания как приоритетный экономический ресурс и акцентирующая внимание на концептуальной базе развития категории «знания» и возможностях использования знаний в экономической деятельности в макромасштабах. Управление знаниями является ее практической составляющей и представляет собой инструментарий управления, концентрирующийся на процессах формирования,

распространения, обмена, использования и трансформации знаний для повышения эффективности деятельности экономических субъектов.

Таким образом, расширение теоретической базы связано с концепцией экономики знаний, а развитие практической – с концепцией управления знаниями. В нашем исследовании при изучении возможностей использования ресурсов преимущественно акцент сделан на концепцию управления знаниями, как практический инструментальный развития нового вида предпринимательских структур.

Следовательно, в условиях интеллектуализации экономических ресурсов и экономики в целом, актуализируется научно-методическая задача развития более «узкого» вида бизнес-структур не только ориентированных на решение социальных проблем общества, но и использующих при этом концепцию управления знаниями.

Формирование подобных предпринимательских структур обеспечит одновременно и экономическое развитие предприятия за счет повышения компетентностного потенциала, и социальное развитие общества за счет решения отдельных проблем. При этом возможно совершенствование как профессиональных, так и личных компетенций, обладая которыми человек становится чувствителен к различным факторам воздействия, что, в свою очередь, повышает уровень и качество жизни населения за счет развития личности. Следовательно, развиваемое нами социально-просветительское предпринимательство, способствует компенсации роли общественных институтов при решении социальных проблем на основе управления знаниями.

Проведенный сравнительный анализ исследований российских и зарубежных ученых показал, что данные исследования не отражают полностью проблематику формирования и развития социально ориентированных предпринимательских структур и возможности использования их потенциала. В частности, вопросы создания специфических бизнес-структур, построенных на базе принципов социального партнерства и экономики знаний, являются недостаточно изученными и дискуссионными. К тому же требуется разработка новых альтернативных инструментов управления в рамках функционирования данных предпринимательских структур. Следовательно, развитие социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями является актуальной задачей исследования с научной и практической точки зрения.

**Степень разработанности научной проблемы.** Теоретические аспекты исследования возможностей формирования нового вида предпринимательства представлены в трудах таких российских и зарубежных ученых, как Акс З. Дж., Альтер С. К., Арай Ю. Н.,

Ахмедзянова Ф.К., Барков А. В., Батаева Б.С., Беневоленский В. Б., Благов Ю. Е., Боше Дж., Варнеке Х.-Ю., Вей-Скиллерн Дж., Ветрова Е. А., Данилова О.Л., Дворядкина Е. Б., Деминг Э., Друкер П. Ф., Жохова В. В., Захра С. Э., Карпова Г. А., Кашин В.К., Клиндух Р. В., Кулькова В. Ю., Майр Дж., Макаренченко М. А., Мартин Р., Московская А. А., Мухин А. В., Остин Дж., Попов Е. В., Рудакова Л. В., Серто С. Т., Стивенсон Г., Тульчинский Г.Л. и др.

Актуальность применения концепции экономики знаний при регулировании деятельности экономических агентов отражены в работах таких экономистов, как Абдикеев Н. М., Абоседе А., Бабкин А. В., Баженов С. И., Буковиц У., Бусыгин Д. Ю., Вииг К., Владыка М. В., Восканов М. Э., Друкер П. Ф., Ершова И. Г., Ицковиц Г., Кастельс М., Кауфман Н. Ю., Клейнер Г. Б., Костюк В. Н., Кукушкин С. Н., Ларионов В. Г., Макаров В. Л., Масюк Н.Н., Махлуп Ф., Мильнер Б. З., Миндели Л. Э., Пипия Л. К., Плотников В. А., Прусак Л., Тумина Т. А., Нижегородцев, Р. М., Никифорова Л. Е., Николс Ф., Полани М., Попов Е. В., Рагулина Ю. В., Салихов Б. В., Салихова И. С., Татаркин А. И., Тинякова В. И., Унтура Г. А., Федулова Л. И., Филатов С. А., Хедланд Г., Шиверских М. Р., Шкарупета Е. В. и др.

Научно-методические аспекты управления деятельностью предпринимательских структур, тенденции и особенности развития организационных структур и современные управленческие модели рассмотрены в трудах таких ученых, как Акофф Р. Н., Аркин П. А., Бездудная А. Г., Будагов А. С., Бурыкин А. Д., Головцова И. Г., Гринберг Р., Гультияев В. Е., Гумерова Г.И., Деминг Э. Ф., Друкер П., Кваша В. А., Комаева Л. Э., Крымов С. М., Маслоу А. А., Новиков Д. А., Орлов Е. А., Песоцкая Е. В., Плешакова Е. Ю., Попова Л. Ф., Файоль А., а в том числе социального предпринимательства и социального партнерства в трудах ученых: Арай Ю. Н., Борисова Е. И., Былинская А. А., Головина Т. А., Котлер Ф., Полянин А. В., Суровнева А. А., Фирова И. П., Шаймиева Э. Ш., Шинкевич А. И. и др.

Современные тренды формирования предпринимательских и иных видов экосистем, в том числе в условиях развития экономики знаний представлены в работах следующих ученых: Аднер Р., Бабурин В. Л., Бородина А. В., Бурда Ю. Д., Васильева Е. Н. Гамидуллаева Л. А., Земцов С. П., Караяннис Э. Г., Клейнер Г. Б., Котляров И. Д., Коэн Б., Кулапов М. Н., Куликова О. М., Лавренюк Н. М., Ли И., Махновец С. Н., Полтавская М. Б., Овчинникова А. В., Раменская Л. А., Раунди П. Т., Рюкер-Шеффер П., Соловьева Т. С., Смородинская Н.В., Цудзимото М. и др.

Возможности компетентностного подхода при изучении человеческого, интеллектуального потенциала показаны в работах таких ученых, как Браун Б. Р., Газетдинов Ш. М., Можаяева Г. В., Ордобоева Л. М., Попова Л. Ф., Пуляева В. Н., Савченков А. В., Салихов Б. В., Салихова И. С., Смирнов П. С., Тинякова В. И., Уварина Н. В., Хендерсон Р. Л., Шабанов О. А. и др.

Однако представленные исследования не отражают полностью проблематику развития специфических видов предпринимательских структур на основе концепции управления знаниями. В частности, вопросы создания бизнес-структур социальной направленности, построенных на базе принципов социального партнерства, являются недостаточно изученными и дискуссионными. Например, в теоретическом аспекте необходимо расширение и дополнение категории социального предпринимательства с точки зрения использования концепции экономики знаний; в методическом аспекте следует разработать и совершенствовать инструментарий регулирования деятельности нового вида предпринимательских структур – организаций социально-просветительского предпринимательства; в прикладном аспекте необходимо показать возможности использования концепции управления знаниями для развития специфических предпринимательских структур на основе использования компетентностного подхода, что еще раз доказывает актуальность исследования в выбранной объектно-предметной области.

**Цель** диссертационного исследования состоит в обосновании теоретико-методических положений и создании нового научно-практического инструментария управления знаниями, направленного на формирование и развитие социально-просветительского предпринимательства.

Потребность в достижении настоящей цели обусловила необходимость постановки и решения следующих **задач**:

— обосновать концепцию формирования и развития социально-просветительского предпринимательства, включающую двухэтапное объединение различных экономических структур и подходов с учетом специфических особенностей и принципов, видов инструментария и критериев эффективности, обосновывающую принцип двойной ценностной ориентации с целью разработки концептуальной схемы управления организациями социально-просветительского предпринимательства;

— разработать концептуальную модель формирования экосистемы социально-просветительского предпринимательства с учетом выделения отдельных специфических подсистем управления для

повышения эффективности регулирования деятельности экосистем подобного вида;

— предложить организационно-управленческую структуру предприятий социально-просветительского предпринимательства в разрезе отдельных управленческих подсистем и сформировать ее на основе реализации особенностей блокового взаимодействия;

— разработать методику формирования матрицы приоритетных направлений развития организаций социально-просветительского предпринимательства на основе использования компетентностного подхода и синтеза компетенций различного функционального содержания;

— построить компетентностные матрицы для конкретных видов организаций социально-просветительского предпринимательства на основе применения технологий морфологического анализа для создания специфических управленческих инструментов для каждого типа объекта.

**Объектом исследования** являются организации социально-просветительского предпринимательства как специфические виды предпринимательских структур. Прикладные исследования проведены на примере океанариумов и дельфинариев РФ.

**Предметом исследования** является совокупность организационно-управленческих отношений, формирующихся в процессе развития социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Диссертация соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» (п.18 Управление знаниями: теория, методология, технология и внутрифирменные практики. Управление нематериальными активами фирмы; п.28 Развитие теории и форм предпринимательства. Стратегическое и внутрифирменное предпринимательство. Социальное предпринимательство).

**Теоретической базой** диссертационной работы послужили научные концепции в области теории менеджмента, социального предпринимательства и институциональной экономики, общетеоретической концепции экономики знаний и ее практической составляющей – концепции управления знаниями, а также научные изыскания отечественных и зарубежных авторов в сфере управления социально ориентированными предпринимательскими структурами с учетом принципов управления знаниями. В теоретико-методической основе исследования находятся фундаментальные и прикладные труды зарубежных и отечественных авторов, изучающих социальное

предпринимательство и возможность легитимации новых категорий в данной сфере.

**Методологической основой** диссертационной работы являлись современные научные подходы к исследованию особенностей построения управленческих моделей и организационно-управленческих схем для специфических предпринимательских структур.

Решение поставленных в диссертационном исследовании задач базируется на применении системного и ситуационного подходов в рамках теорий научного менеджмента при разработке концепции развития социально-просветительского предпринимательства, а также эмпирических обобщений, систематизации и классификации; монографического подхода – при изучении и развитии понятийного аппарата; моделирования – при построении абстрактной модели формирования экосистемы социально-просветительского предпринимательства и организационно-управленческой структуры организаций исследуемого вида; морфологического анализа – при построении компетентностных матриц для конкретных организаций социально-просветительского предпринимательства.

**Информационно-эмпирической базой исследования** послужили отечественные и международные нормативно-правовые акты, аналитические обзоры, информационные материалы научно-практических конференций, научной периодической печати и Интернет-ресурсов по вопросам регулирования деятельности предпринимательских структур на основе концепции управления знаниями, а также личные разработки автора, полученные в ходе диссертационного исследования.

**Обоснованность и достоверность** результатов диссертационного исследования обеспечивается корректным использованием сформированной теоретико-методологической базы зарубежных и российских исследований, посвященных вопросам развития социально ориентированного предпринимательства на основе концепции управления знаниями, а также за счет эмпирических исследований, проведенных автором относительно апробации компетентностного подхода при регулировании деятельности предпринимательских структур.

**Научная новизна** результатов диссертационного исследования состоит в разработке научно-методического аппарата развития социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями, формировании нового научного инструментария регулирования деятельности исследуемых предпринимательских структур.

К наиболее значимым научным результатам диссертационного исследования, определяющим его научную новизну, **лично полученным автором и выносимым на защиту**, относятся следующие положения:

1. обоснована концепция развития социально-просветительского предпринимательства через поэтапное интегрирование экономических структур и подходов. Первый этап предполагает объединение традиционных бизнес-структур и некоммерческих организаций, что приводит к формированию социального предпринимательства. На втором этапе социальное предпринимательство взаимодействует с принципами экономики знаний, порождая социально-просветительское предпринимательство. Эта концепция позволяет сформулировать принцип двойной ценностной ориентации для таких организаций и разработать концептуальную схему управления, учитывающую специфические элементы регулирования, такие как зоны ответственности, адаптационные механизмы и компетентностный компонент, а также базирующуюся на принципах управления знаниями и технологии smart-трансформации;

2. сформирована концептуальная модель экосистемы социально-просветительского предпринимательства, основанная на блоковом управлении с выделением специфических подсистем (внутриорганизационной, средовой, сетевой) и блоков управления (стандартный, зон ответственности, адаптационный), дополненные ресурсной базой знаний и компетенций, что позволяет эффективно управлять взаимосвязями между компонентами, адаптироваться к внешней среде и оптимизировать использование ресурсов;

3. разработана организационно-управленческая структура для предприятий социально-просветительского предпринимательства, учитывающая специфику управления на разных уровнях взаимодействия, уникальность которой заключается в систематизации особенностей управления с учетом двойной ценностной ориентации и выделении критериев блокового взаимодействия, что позволяет оптимизировать регулирование деятельности и достигать как экономических, так и социально-просветительских результатов;

4. предложена методика формирования матрицы приоритетных направлений развития социально-просветительского предпринимательства, базирующаяся на вариативной интеграции компетенций. Методика включает объединение частных (коммерческо-управленческих и личностно-социальных) компетенций для развития экономического направления и синтез частных и метакомпетенций для развития социально-просветительского направления. Отличительной особенностью является компетентностный подход с двухэтапным

инструментарием: формирование компетенций (социально-просветительская составляющая) и использование компетенций (предпринимательская составляющая), подход обеспечивает функциональность, гибкость управления, структурность и повышает управляемость для достижения синергетического экономического и социального эффекта;

5. разработаны компетентностные матрицы для типовых социально-просветительских предприятий (океанариумы, дельфинарии) с использованием морфологического анализа и матриц сходства/включения. Эти матрицы позволяют классифицировать объекты, идентифицировать их специфические элементы и инструменты. Отличительными особенностями являются: систематизация ключевых компетенций (навыков, знаний, умений) для успешной деятельности; формирование методической и теоретической базы, а также тактических и стратегических инструментов управления; диагностика сильных и слабых сторон команд, определение приоритетов развития и обучения; обеспечение соответствия компетенций рыночным требованиям и решению социальных и просветительских задач.

**Теоретическая значимость** работы состоит в развитии представлений о содержании концепции социального предпринимательства в разрезе исследования нового вида предпринимательских структур: социально-просветительского предпринимательства, а также в разработке уникальных подходов и инструментария регулирования деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями.

**Практическая значимость** работы состоит в том, что предложенные, теоретико-методические разработки могут быть использованы в деятельности социально ориентированных предпринимательских структур, осуществляющих свою деятельность с учетом использования концепции управления знаниями. Предлагаемые практические инструменты формирования организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства сформулированы с использованием принципа адаптивности, что позволяет осуществить их практическую интеграцию в частную практику предпринимательских структур. Результаты апробированы в деятельности отдельных предпринимательских структур, что подтверждено необходимыми документами. Кроме того, большая часть предложенных научно-практических положений использованы в учебном процессе нескольких вузов РФ с целью актуализации научно-методического обеспечения дисциплин, смежных с

тематикой исследования, что также подтверждено необходимыми документами.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретико-методические положения неоднократно обсуждались и получили положительную оценку на международных и всероссийских научных конференциях, среди которых: «Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов» (Орел, 2023 г.), «Теоретические и практические аспекты формирования и развития "Новой науки» (Волгоград, 2023 г.), «Интеллектуальный потенциал России 2024» (Самара, 2024 г.), «Проблемы современных интеграционных процессов. Пути реализации инновационных решений» (Челябинск, 2024 г.), «Актуальные вопросы научных исследований в условиях формирования многополярного мира» (Иркутск, 2025 г.).

Результаты исследований, представленные в виде концептуальных положений, методик и научно-практических рекомендаций используются в учебном процессе КубГАУ при актуализации научно-методического обеспечения дисциплин «Предпринимательская деятельность», «Управление организацией», что подтверждается документами.

**Научные публикации.** По результатам исследования опубликовано 11 научных работ общим объемом 5,28 п.л. (из них авторский объем составляет 4,78 п.л.), в том числе 6 статей опубликованы в ведущих рецензируемых журналах, рекомендуемых ВАК при Минобрнауки России для публикации результатов кандидатских и докторских диссертаций. Все основные результаты, получившие отражение в публикациях в соавторстве, изложенные в диссертации и выносимые на защиту, получены лично автором.

**Объем диссертации** – 285 страниц основного машинописного текста и Приложения.

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка литературы, в который включено 358 наименований научной и нормативно-методической литературы.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Концепция развития социально-просветительского предпринимательства, позволяющая обосновать принцип двойной ценностной ориентации и разработать концептуальную схему управления для подобных организаций**

Для научного обоснования социально-просветительского предпринимательства, нового вида деятельности с двойственной

природой, предложен двухэтапный подход. (рис. 1).



Рисунок 1 – Концептуальная схема выделения социально-просветительского предпринимательства как нового вида предпринимательства

На схеме представлено поэтапное объединение различных концепций и видов предпринимательской деятельности с целью синтеза специфической бизнес-структуры, более «точечно» направленной на решение определенных проблем общества и

компенсацию «провалов» рынка и государства. На первом этапе происходит синтез классических (традиционных) предпринимательских структур, таких как коммерческие организации, и некоммерческих организаций (НКО). Результатом такого объединения является социально-ориентированная форма предпринимательской деятельности – социальное предпринимательство.

На втором этапе интеграции нами предложено объединить социально направленную форму предпринимательской деятельности и концепцию экономики знаний для выделения нового направления социального предпринимательства, а именно, социально-просветительского предпринимательства, ориентированного не просто на решение всех социальных проблем, а приоритетно на решение специфических социальных проблем на основе принципов и инструментов экономики знаний для достижения критериев эффективности и с учетом выделенных особенностей управления. В качестве решения научно-практической задачи можно выделить разработку управленческого инструментария особенностей функционирования специфических бизнес-структур, таких как социально-просветительское предпринимательство.

**2. Концептуальная модель формирования экосистемы социально-просветительского предпринимательства, отличительной особенностью является выделение отдельных специфических подсистем управления (внутриорганизационной, средовой и сетевой), а также реализация блоковой системы управления**

Мы рассматриваем экосистему социально-просветительского предпринимательства как совокупность взаимосвязанных компонентов. Внутренне она состоит из "ядра", включающего ключевые подразделения и "узловой" элемент, а также из "сканера" внешней среды, знаний и компетенций, которые определяют уникальность и развитие организации. Внешне экосистема поддерживается потребителями и "спутниковыми" элементами, обеспечивающими инфраструктуру для ядра и его ключевых частей. Просветительно-предпринимательская экосистема обладает рядом отличительных характеристик: двойственность отношений: коллаборация и конкуренция; блоковый тип управления; адаптивность; пространственная локализация. Стандартный блок служит фундаментом для успешной деятельности организации, гармонично сочетая финансовые цели с социальной ответственностью. Гибкий адаптационный блок в экосистеме социально-просветительского предпринимательства обеспечивает быструю реакцию на изменения внешней среды. (рис.2).

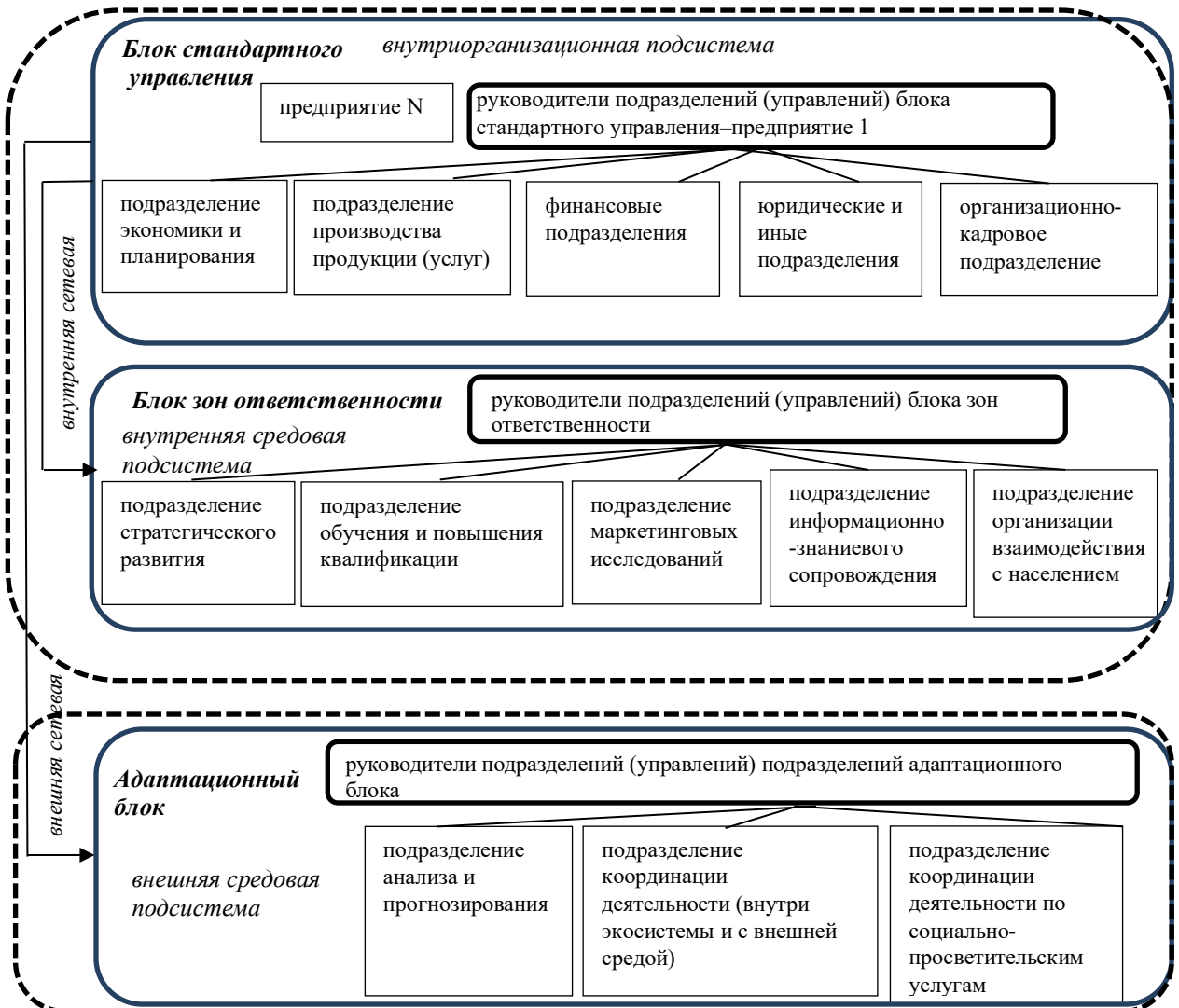


Рисунок 2 – Взаимодействие внутренних подразделений экосистемы социально-просветительского предпринимательства

Представлены особенности взаимодействия подсистем в рамках блокового управления: внутриорганизационные подсистемы включают взаимодействие как людей, так и ресурсов; средовые – коммуникации только людей; сетевые – взаимодействие только ресурсов.

### 3. Организационно-управленческая структура предприятий социально-просветительского предпринимательства в разрезе отдельных управленческих подсистем на основе систематизации особенностей управления на различных уровнях межблокового и блокового взаимодействия

Поскольку для регулирования деятельности нами предлагается блоковое управление организациями социально-просветительского предпринимательства, то целесообразно построить организационно-управленческую структуру в разрезах блокового и межблокового управления (при этом межблоковое – важнейшее). (рис.3).

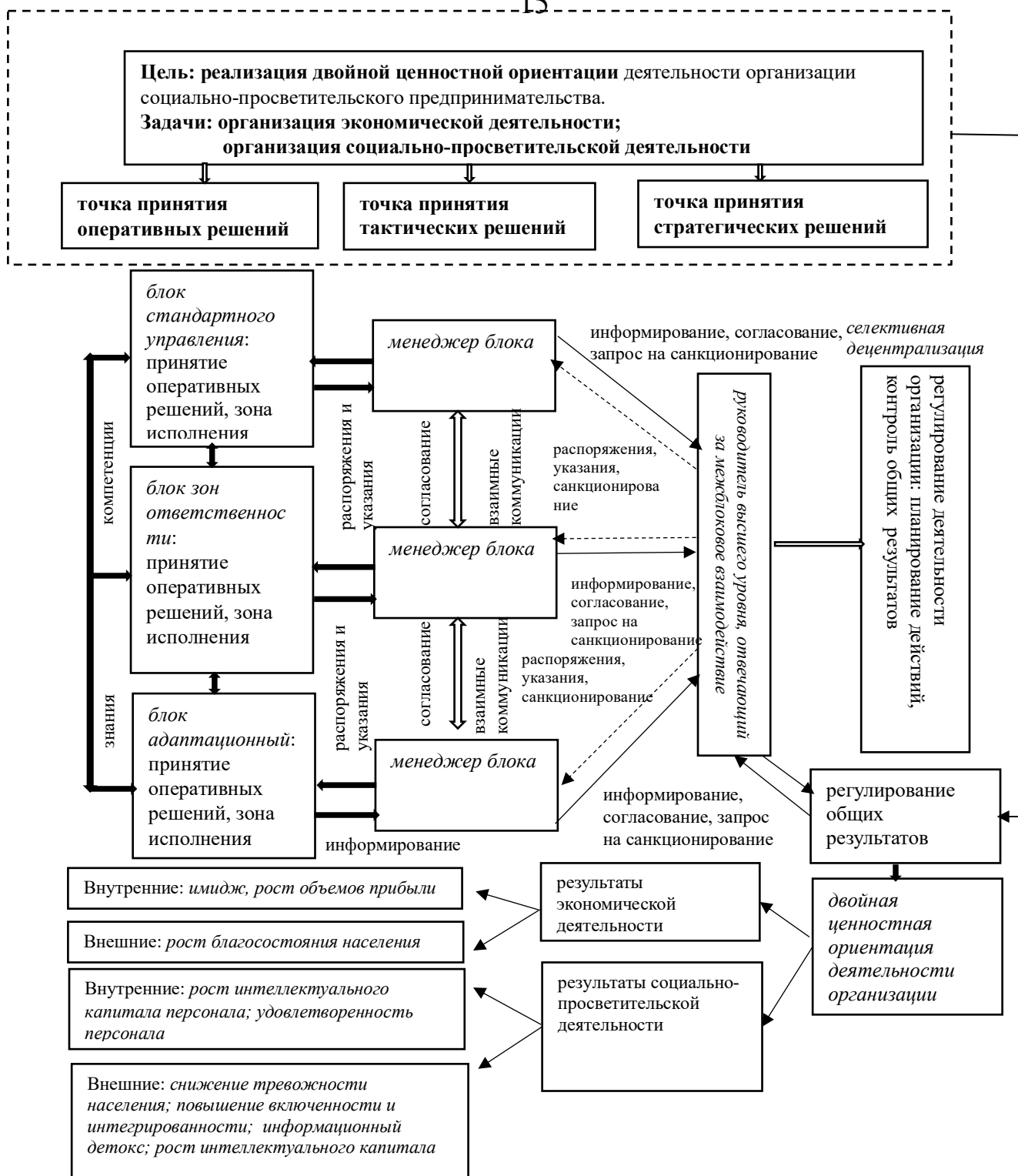


Рисунок 3 – Организационно-управленческая структура организаций социально-просветительского предпринимательства: межблоковое управление (на примере типовых океанариумов и дельфинариев)

Наша система управления социально-просветительским предпринимательством создана для того, чтобы одновременно способствовать росту бизнеса и распространению знаний. Это означает, что мы ожидаем как внутренних улучшений, таких как развитие наших сотрудников, так и внешних позитивных изменений, влияющих на общество и качество жизни. Отметим, что в зону исполнения

организационно-управленческой структуры организаций социально-просветительского предпринимательства при межблоковом управлении входят как руководители подразделений, так и непосредственно сотрудники подразделений.

Можно говорить в данном случае о селективной децентрализации, поскольку решения, имеющие социальную, просветительскую и коммерческую направленности принимаются в различных, разграниченных структурных элементах (блоках) организации. Например, стратегические решения, касающиеся экономической деятельности и достижения экономической эффективности принимаются руководством блока стандартного управления; стратегические решения, касающиеся социально-просветительской деятельности – высшим руководством блока зон ответственности совместно с исполнителями данного блока; стратегические решения, относительно необходимых изменений – менеджерами адаптационного блока.

Таким образом, по вертикали принятие решений различных видов осуществляется сотрудниками разного уровня (от низшего до высшего), а по горизонтали работниками подразделений, выборочно использующими знания, распространяемые или генерируемые другими сотрудниками. Контроль, в основном, осуществляется за результатами деятельности конкретного блока. При этом менеджеры блока, в том числе, осуществляют интеграцию блоковых структур и объединение действий высшего управленческого персонала, а также отвечают за взаимодействие персонала исследуемых блоков.

Управление организациями социально-просветительского предпринимательства при блоковой структуре можно рассматривать как сеть регулируемых потоков ресурсов, в первую очередь, таких как знания и компетенции. Предлагаемая организационно-управленческая структура позволит организации функционировать в условиях сложной внешней среды, а также стабилизировать динамически изменяющиеся внешние условия за счет включения в структуру адаптационного блока.

Отметим, что если организационно-управленческая структура классических предприятий ориентирована, в основном, на иерархическое управление и конкурентную деятельность, то в нашем случае спецификой функционирования бизнес-структур и экосистем социально-просветительского предпринимательства является именно бинарный характер деятельности, направленный одновременно как на конкуренцию, так и на коллаборацию.

**4. Методика формирования матрицы приоритетных направлений развития организации социально-просветительского**

## **предпринимательства на основе вариативной интеграции компетенций**

Нами показано, что для организаций социально-просветительского предпринимательства с точки зрения компетентностного подхода характерны две специфические особенности: 1) возможность одновременного формирования и использования компетенций; 2) применение помимо частных стандартных компетенций, также метакомпетенций просветительского типа более высокого уровня.

Первая особенность. Отметим, что в образовательной среде акцент делается на формировании компетенций; в коммерческой деятельности, напротив, акцент на использовании имеющихся компетенций. Нами же предлагается новый вид предпринимательской деятельности: социально-просветительское предпринимательство, отличительной особенностью которого является возможность одновременно и формировать компетенции (как просветительская структура) и использовать их (как коммерческая структура). При этом если компетенция уже сформирована, то можно ее использовать, в противном случае необходимо сначала ее сформировать в рамках данного предприятия и только потом использовать. Компетенции будут формироваться на основе принципов управления знаниями, применяемых в организациях социально-просветительского предпринимательства, которые нами исследованы на примере типовых океанариумов и дельфинариев.

Вторая особенность. В рамках бизнес-структуры социально-просветительского предпринимательства возможны несколько вариантов интеграции компетенций: 1) частные компетенции + частные компетенции. Интеграция частных компетенций различного вида позволит успешно функционировать предпринимательской организации. Результат: формирование интегрированных компетенций I уровня; 2) частные компетенции + метакомпетенции / или (метакомпетенции + метакомпетенции). Объединение просветительских метакомпетенций и частных компетенций, а также интеграция метакомпетенций между собой позволит их использовать для ведения социально-просветительской предпринимательской деятельности. Результат: формирование интегрированных компетенций II уровня. Комплекс подобных комбинаций нами оформлен в матричной схеме и в полном объеме представлен в диссертации в виде матриц альтернативных вариантов развития организации социально-просветительского предпринимательства на основе интегрированных компетенций I и II уровня и матриц альтернативных вариантов развития организации социально-просветительского предпринимательства на основе интегрированных компетенций II уровня.

Предложенные нами матрицы содержат альтернативные сценарии развития социально-просветительского предпринимательства. Их интеграция с существующими компетенциями позволит создать новые, оригинальные навыки, способствующие росту предприятия в соответствии с его приоритетами. Матрицы были применены для изучения деятельности океанариумов и дельфинариев. По сути, разработка уникальных наборов компетенций для каждой организации служит трем основным целям: улучшению найма и адаптации, созданию ясных требований к сотрудникам и определению критериев оценки их труда. Это и есть основа деятельности в сфере социально-просветительского предпринимательства.

Отметим, что в образовательной среде акцент делается на формирование компетенций; в коммерческой деятельности, напротив, акцент на использование имеющихся компетенций. Нами же предлагается новый вид предпринимательской деятельности: социально-просветительское предпринимательство, отличительной особенностью которого является возможность одновременно и формировать компетенции (как просветительская структура) и использовать их (как коммерческая структура). При этом если компетенция уже сформирована, то можно ее использовать, в противном случае необходимо сначала ее сформировать в рамках данного предприятия и только потом использовать. Компетенции будут формироваться на основе принципов управления знаниями.

##### **5. Компетентностные матрицы для конкретных организаций социально-просветительского предпринимательства (типовых океанариумов и дельфинариев) на основе применения морфологического анализа, позволяющие осуществить практическую реализацию управленческой модели организаций**

Построены компетентностные матрицы для конкретных организаций социально-просветительского предпринимательства (типовых океанариумов и дельфинариев) на основе применения морфологического анализа и разработанных матриц сходства и включения. Мы будем использовать матрицы сходства для выявления объединяемых компетенций и матрицы включения для определения уникальных (табл. 1).

Таблица 1 – Матрица синтезированных компетенций на основе интегрирования компетенций по матрицам включения

Компетенции по матрице включения	Содержание компетенции	Синтезированная компетенция для организаций социально-просветительского предпринимательства
Частные и частные компетенции (малоформатные океанариумы и аквариумы)		
Новаторские  Компетенции по матрице включения: 1.1	1.1 способность создавать и реализовывать инновационные проекты;	<ul style="list-style-type: none"> <li>— способность генерировать инновационные решения для проблем в области социально-просветительского предпринимательства;</li> <li>— способность реализовывать инновационные проекты на основе блокового управления;</li> <li>— способность создавать инновационные проекты для решения проблем двойственной направленности (экономической и социальной);</li> <li>— способность создавать инновационные проекты для решения специфических социальных проблем интеграции, включенности населения в общество, развития эмоционального потенциала, снижения уровня тревожности и т.д.</li> </ul>
Частные+метакомпетенции (дельфинарии)		
Просветительские  Компетенции по матрице включения: 2.1+мета (кроме 1.4м);	2.1 наличие специфических профессиональных навыков	<p>развитие профессиональных навыков на основе обучения и самообучения с учетом применения требуемых метакомпетенций (просветительских компетенций)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в сфере интернализации знаний;</li> <li>- в сфере адаптационного поведения;</li> <li>- в сфере взаимодействия со сложными, уязвимыми группами населения;</li> <li>- в сфере достижения экономической и социальной эффективности;</li> <li>- в сфере управления на основе принципов управления знаниями;</li> </ul>
Метакомпетенции и метакомпетенции (крупные океанариумы)		
Метакомпетенции надпрофессиональные  Компетенции по матрице включения: 3.4	3.4. навыки адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями	<p>развитие навыков адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды с применением принципов управления знаниями: находить оптимальные варианты решения задач при функционировании в нестандартных условиях организаций социально-просветительского предпринимательства на основе полученных знаний, расширение собственного интеллектуального потенциала и знаниевой базы при реализации процессов обучения и самообучения</p>

Чтобы создать матрицу компетенций для социально-просветительского бизнеса, мы анализируем, как объединить существующие навыки и создать новые, ориентированные на компании с двойной целью (прибыль и социальная польза). Морфологический анализ поможет нам выявить и развить эти наборы компетенций. Матрицы сходства покажут, как развивать гибкие навыки, находя общие черты в компетенциях, матрицы исключения - наоборот. Подробный многоэтапный морфологический анализ представлен в диссертации. Важно понимать, что квалификация и навыки сотрудников таких организаций (на примере океанариумов и дельфинариев) должны охватывать не одну, а все группы компетенций.

В ходе исследования мы подтвердили эффективность предложенной управленческой модели для социально-просветительского предпринимательства. Модель, включающая методическую, теоретическую, тактическую и стратегическую составляющие, была апробирована на океанариумах и дельфинариях с помощью расчетного морфологического анализа. Применение инструментов модели дифференцируется в зависимости от объекта: для малых океанариумов – интеграция частных компетенций, для дельфинариев – частных и метакомпетенций, для крупных океанариумов – метакомпетенций. На практике мы разработали новые, синтезированные компетенции для океанариумов и дельфинариев, объединив существующие навыки персонала с помощью матриц сходства и включения. Такой подход способствует развитию гибких навыков и достижению экономической и социальной (социально-просветительской) эффективности.

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обоснована концепция социально-просветительского предпринимательства, основанная на сочетании экономической и социальной ценности. Доказана необходимость разработки понятийного аппарата для социального предпринимательства, выделяя социально-просветительское как приоритетное в условиях управления знаниями. Предложена концепция, объединяющая коммерческие и некоммерческие структуры с принципами управления знаниями, для эффективного функционирования таких организаций. Разработана концептуальная схема управления социально-просветительским предпринимательством, включающая адаптацию, компетенции и "smart-трансформацию" для создания эффективной структуры. В рамках исследования разработана концептуальная модель экосистемы социально-просветительского предпринимательства, включающая внешние и внутренние компоненты, а также три подсистемы (внутриорганизационную, средовую, сетевую).

Её ключевые отличия от традиционного рынка – вариативность взаимодействия, блочное управление и высокая адаптивность. Эта модель с блочным управлением обеспечит эффективное регулирование и гибкость, используя компетенции сотрудников. Предложена и апробирована организационно-управленческая структура для социально-просветительских предприятий, учитывающая блоковое и межблоковое взаимодействие, направленная на двойную ценность и устойчивость. Разработана методика определения приоритетов развития предприятий социально-просветительского предпринимательства через интеграцию компетенций разного уровня и направленности, адаптированная к типам организаций. Подход позволяет предприятиям одновременно формировать и использовать компетенции, обеспечивая управляемость и эффективность. Были разработаны модели компетенций для предприятий социально-просветительского предпринимательства, используя морфологический анализ. Эти модели показывают, как компетенции сотрудников меняются и дополняются в зависимости от целей организации и принципа двойной ценности (экономической и социальной). Для каждого типа предприятий был создан специальный набор инструментов на основе анализа сходства и включения компетенций. В итоге, исследование предложило управленческую концепцию для социально-просветительского предпринимательства, которая включает улучшенные стратегические и тактические инструменты, а также теоретическую базу. Все элементы концепции основаны на управлении знаниями.

### **III. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ**

- 1. Рычик, В. В. Теоретические аспекты стратегического управления объектом социального предпринимательства / В. В. Рычик // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № S1. – С. 59-64. – 0,63 п.л.**
- 2. Рычик, В. В. Обоснование выбора модели социального предпринимательства / В. В. Рычик // Индустриальная экономика. – 2024. – № 4. – С. 89-94. – 0,75 п.л.**
- 3. Рычик, В. В. Основные теоретические аспекты социально-просветительского предпринимательства / В. В. Рычик // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1(60). – С. 582-587. – 0,75 п.л.**
- 4. Рычик, В.В. Развитие социального предпринимательства: региональный аспект / Н. В. Захаркина, В. В. Рычик // Форпост науки. – 2024. – Т. 18, № 4. – С. 35-42. – 1 п.л. /0,5 п.л.**

5. Рычик, В. В. Миссия и целеполагание социально-просветительского предпринимательства / В. В. Рычик // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 552-556. – 0,63 п.л.
6. Рычик, В. В. Концептуальная схема управления организациями социально-просветительского предпринимательства, реализуемого на принципах концепции управления знаниями / В. В. Рычик // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 786-790. – 0,63 п.л
7. Рычик, В. В. Стратегическое управление в социальном предпринимательстве / В. В. Рычик // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов : Сборник научных статей IX международной научно-практической конференции, Орёл, 07 декабря 2023 года. – Орёл: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. – С. 183-185. – 0,19 п.л.
8. Рычик, В. В. Основные формы и принципы социального предпринимательства / В. В. Рычик // Теоретические и практические аспекты формирования и развития "Новой науки" : Сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Волгоград, 02 декабря 2023 года. – Уфа: ООО "Омега сайнс", 2023. – С. 209-211. – 0,19 п.л.
9. Рычик, В. В. факторы развития социально - просветительского предпринимательства / В. В. Рычик // Интеллектуальный потенциал России 2024 : Сборник статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Самара, 06 апреля 2024 года. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2024. – С. 138-140. – 0,19 п.л.
10. Рычик, В. В. Экономическая сущность и привлекательность социального предпринимательства / В. В. Рычик // Проблемы современных интеграционных процессов. Пути реализации инновационных решений : Сборник статей Международной научно-практической конференции, Челябинск, 27 января 2024 года. – Уфа: ООО "Омега сайнс", 2024. – С. 90-92. – 0,19 п.л.
11. Рычик, В. В. Формирование экосистем и экосистем социального предпринимательства / В. В. Рычик // Актуальные вопросы научных исследований в условиях формирования многополярного мира : Сборник статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с международным участием, Иркутск, 22 марта 2025 года. – Уфа: ООО "Омега сайнс", 2025. – С. 56-57. – 0,13 п.л.